



Trabajo Fin de Grado

Volkswagen: la adaptación estratégica como respuesta al
cambio permanente

Volkswagen: strategic adaptation in response to permanent
change

Autor:

Ángel Ortín Millán

Directora:

Consuelo González Gil

Facultad de Economía y Empresa

Curso 2018/2019

Resumen:

El propósito de este trabajo es realizar un análisis estratégico de la empresa Volkswagen, una compañía perteneciente al Grupo Volkswagen y líder en la industria mundial de la automoción, dentro del marco del mercado español del automóvil. En primer lugar, se realiza una breve presentación de dicha compañía, que permite conocer datos relevantes acerca de la misma antes de comenzar el análisis. Después, se define tanto el entorno general en el que las empresas del sector desarrollan su actividad, a través el modelo de los factores PESTEL, como la situación actual del mercado del automóvil en España a través del estudio de los diferentes actores principales del mismo: los proveedores, los clientes y las empresas que compiten en él. Una vez establecido todo lo anterior, se procede a realizar un análisis interno de la empresa que permite determinar cuáles son aquellos recursos y capacidades que le otorgan su ventaja competitiva, y cómo los utiliza para construir una estrategia competitiva que también se describe con exactitud. Finalmente, se ofrece una conclusión acerca de la situación actual y las perspectivas de Volkswagen dentro de la industria del automóvil y en concreto en el mercado español.

Abstract:

The aim of this project is to conduct a strategic analysis of the Volkswagen company, part of the Volkswagen Group and a leader in the global automotive industry, within the framework of the Spanish automobile market. In first place, a brief presentation of the company allows to know relevant information about it before beginning the analysis. Then, the general environment where the sector companies develop their activity is defined with the PESTEL factors model, and the current situation of the automobile market in Spain is described through the study of the different main actors of this market: suppliers, customers and competitors. Afterwards, an internal analysis of the company enables to determine which are the resources and capabilities that gives to Volkswagen its competitive advantage, and how it uses them to build a competitive strategy that is also accurately described. Finally, a conclusion is offered about the current situation and the prospects of Volkswagen within the automobile industry and specifically in the Spanish market.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Motivación para el caso.....	1
1.2 Historia de la compañía	2
1.3 Misión, visión y valores	4
1.4 Responsabilidad Social Corporativa.....	4
2. ENTORNO	6
2.1 Entorno general.....	6
3. PRODUCTO E INDUSTRIA	11
3.1 Producto.....	11
3.2 Industria.....	11
3.2.1 Mercado.....	13
3.2.2 Proveedores	16
3.2.3 Clientes.....	17
3.2.4 Competencia.....	20
4. ANÁLISIS INTERNO: RECURSOS Y CAPACIDADES.....	26
4.1 Cadena de valor	26
5. ESTRATEGIA COMPETITIVA	31
6. SITUACIÓN GLOBAL Y PERSPECTIVAS	35
7. BIBLIOGRAFÍA	37
8. ANEXOS	39

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Motivación para el caso

Este trabajo consistirá en un análisis y valoración estratégica de la empresa fabricante de automóviles Volkswagen. La elección del tema viene suscitada por varios motivos.

En primer lugar, la idoneidad del sector del automóvil para la realización del estudio que se va a llevar a cabo, puesto que las empresas de dicho sector suelen tomar posiciones estratégicas muy claras dentro del mercado y existe una importante transparencia en relación a los datos que se necesitarán para el desarrollo del tema.

En segundo lugar, la importancia de este sector en España, puesto que nuestro país es uno de los principales fabricantes de automóviles en el mundo, y el sector de automoción se ha convertido en uno de los motores de nuestra economía, representando el 10% del PIB¹.

Finalmente, y de una manera más concreta, la elección de Volkswagen viene dada porque tiene un interés muy especial desde el punto de vista estratégico. En un entorno como el actual, en el que el cambio es permanente y las empresas deben adaptarse continuamente para poder sobrevivir, nos encontramos con una corporación que nació ya en una época convulsa como fueron los años previos a la II Guerra Mundial en Alemania. Volkswagen no solo supo sobrevivir, sino que ha llegado hasta nuestros días como el mayor fabricante de automóviles alemán y el segundo a nivel mundial gracias a su flexibilidad y adaptabilidad en cuanto a estrategias. Se han conseguido resolver con éxito situaciones tan problemáticas para la compañía como pueden ser la manipulación de registros ambientales en 1974, el escándalo del “dieselgate” y denuncias por publicidad falsa derivadas de dicho escándalo.

¹ Dato obtenido del Informe Anfac 2017.

1.2 Historia de la compañía

Este trabajo centrará su análisis mayormente en Volkswagen España, sin embargo, para poder entender mejor el espíritu de la compañía, resulta interesante conocer su historia a nivel mundial.

Volkswagen nació en Alemania en la década de 1930, en un momento de crisis económica y social en el país, con el objetivo de crear un coche sencillo y barato que fuera accesible para la mayoría del pueblo alemán. Cuando el partido nazi llegó al poder, lanzó un plan de fomento de la industria del automóvil impulsado por el Frente Alemán del Trabajo, y para ello se llevó a concurso la fabricación del denominado “automóvil del pueblo”. Finalmente, Ferdinand Porsche, fundador de Volkswagen, fue el encargado de llevar a cabo el proyecto. La intención del partido de Hitler era impresionar al pueblo alemán impulsando la construcción de la fábrica más grande de Europa para competir con las grandes factorías de Inglaterra y Francia, e incluso llegó a fundar una nueva ciudad para los trabajadores de la nueva fábrica. Es en este momento cuando aparece el famoso “Escarabajo” de Volkswagen, primer automóvil de la marca. Sin embargo, este proyecto que pretendía proporcionar automóviles de bajo coste en seguida fue frenado por el inicio de la guerra. Durante la II Guerra Mundial, la compañía sufrió el primer gran cambio de su historia, al convertirse forzosamente en una fábrica de armamento para servir al régimen nazi.

En 1945, al terminar la guerra, la empresa volvió a la normalidad y se retoma la producción automovilística bajo la administración británica, comenzando con las primeras exportaciones a partir del año 1947. A finales de esta década, la compañía ya producía la mitad de los turismos fabricados en la Alemania occidental, teniendo también en cuenta que la temprana incorporación al mercado internacional trajo consigo una gran ventaja competitiva.

A partir de la década de 1950, el éxito de Volkswagen se disparó. El primer modelo presentado por la compañía, el mencionado “Escarabajo” o Beetle, simbolizó en Alemania un “milagro” económico, ya que en 1955 se alcanzó el millón de unidades producidas e incluso logró triunfar en Estados Unidos. En 1972, este vehículo alcanzó el hito histórico de superar el récord de unidades fabricadas del “modelo T” de Henry Ford.

Tras estos años de importante crecimiento, en 1974 Volkswagen tuvo su primer escándalo de gran repercusión. La compañía fue condenada a pagar una multa de 120.000\$ para

resolver una demanda presentada por la Agencia de Protección del Medio Ambiente de los Estados Unidos sobre el uso de los llamados "dispositivos de manipulación", que alteraban datos de los sistemas de control de la contaminación, violando por tanto la Ley de Aire Limpio que establece los límites de contaminación del aire en dicho país.

Después de esto, y durante el último cuarto del siglo XX y la primera década del actual, Volkswagen no solo se recuperó de este suceso, sino que continuó acumulando éxitos y expandiendo la marca por todo el mundo, siempre apoyándose en la mejora tecnológica constante, y finalmente coronándose como la empresa que más invierte en I+D del mundo con 11.743 millones de euros en 2013².

Sin embargo, en 2015 se produjo un nuevo escándalo, el mayor en el que se ha visto involucrada la compañía hasta la fecha, conocido como "dieselgate". Volkswagen fue acusada de nuevo por la Agencia de Protección del Medio Ambiente de los EE. UU., esta vez de haber implantado un software en sus vehículos diésel para falsificar los test de contaminación. Dicho software se activaba cuando un vehículo se encontraba bajo revisión, limitando su emisión de gases tóxicos por debajo de los máximos permitidos, pero en el funcionamiento cotidiano del automóvil el software se desconectaba para economizar el combustible y las emisiones se disparaban. Volkswagen vendió 11 millones de vehículos con esta característica y cuando el escándalo salió a la luz, perdió el 37% de su valor bursátil. Este hecho provocó también la dimisión del que hasta entonces era presidente de la corporación, Martin Winterkorn, y la llegada al cargo del actual CEO de la empresa, Matthias Müller.

Otra consecuencia derivada del fraude fue la acusación de publicidad engañosa llevada a cabo por la Comisión Federal de Comercio de los Estados Unidos en 2016, al considerarse que sus vehículos eran menos respetuosos del medio ambiente de lo anunciado.

Hoy en día se puede apreciar que Volkswagen supo recuperarse, al menos económicamente, del impacto de los hechos anteriores de tal manera que, en 2017 alcanzó su récord histórico de ventas y sigue aumentando año a año sus beneficios.

Finalmente, un elemento a destacar que permite mostrar la importancia de la compañía para la historia del sector del automóvil es que junto al Beetle, otros dos vehículos de

² Información obtenida del EU Industrial R&D Investment Scoreboard de 2014.

Volkswagen forman parte de la lista de los diez modelos más vendidos de la historia del automóvil: el Volkswagen Golf y el Volkswagen Passat.

1.3 Misión, visión y valores

Volkswagen no expone de forma explícita una descripción de misión y visión. Implícitamente sí podemos decir que en la página de la compañía se recogen las siguientes ideas:

- **Misión:** entusiasmar a sus clientes de todo el mundo, con automóviles innovadores, confiables y amistosos con el medio ambiente, así como servicios de excelencia para obtener resultados sobresalientes.
- **Visión:** parece que el futuro la compañía pasa por enfocar sus vehículos a que sean más respetuosos con el medio ambiente y de esa forma adaptarse a los nuevos tiempos. Busca posicionarse por delante de la competencia en la fabricación de vehículos eléctricos e híbridos, y además quiere acercarse a un segmento de gama más elevado, mejorando sus acabados y diseños.

Los objetivos y valores, sin embargo, sí que los podemos encontrar de una forma explícita en la página web de la compañía:

- **Objetivos:** *“ofrecer una extensa gama de productos con la más alta calidad y avanzada tecnología, una amplia red de concesionarios repartidos por toda la geografía española y un equipo humano encargado de llevar a cabo, con responsabilidad y dedicación, los objetivos fijados por la empresa.”*³
- **Valores:** proximidad al cliente, alto rendimiento, capacidad de renovación, respeto, responsabilidad y sostenibilidad.⁴

1.4 Responsabilidad Social Corporativa⁵

La información sobre Responsabilidad Social Corporativa está especificada en un apartado concreto de la página web de Volkswagen España. En lo expuesto en dicho apartado podemos analizar la triple cuenta de resultados que contempla la compañía: el beneficio económico, el social y el medioambiental.

³ Obtenido en la página web de Volkswagen España

⁴ Código de Conducta Volkswagen España

⁵ Obtenido en la página web de Volkswagen España

Por un lado, se destaca la innovación continua en sus productos y servicios como vehículo para mantener a Volkswagen a la cabeza dentro de su sector, ganar cuota de mercado y así seguir creciendo y generando mayores ganancias para sus accionistas.

También en relación con sus productos, la empresa destaca que desea tener impacto positivo en las sociedades en las que opera y mejorar con ellos la vida de los usuarios.

Como corporación, siguiendo este compromiso con la sociedad, Volkswagen destaca su apoyo a ONGs como Aldeas Infantiles SOS y proyectos solidarios como los Juegos Interempresas entre otros, que tienen por objetivo recaudar fondos y prestar ayuda a los colectivos más vulnerables. También mantienen una gran apuesta por la cultura a través de la colaboración con diversas iniciativas, como puede ser #ReciclaCultura de la Fundació Servei Solidari, que pretende promover la lectura a través de la venta de libros y utilizar la recaudación en realizar cursos de alfabetización.

Finalmente, es el beneficio medioambiental el que más llama la atención dentro de la Responsabilidad Social Corporativa de la compañía. El grupo Volkswagen ha sido criticado durante los últimos años precisamente por temas ambientales desde que saliera a la luz el escándalo de 2015, considerado como el mayor de la industria del automóvil. Se les ha acusado de una manipulación consciente, conocida a todos los niveles de la compañía, diseñada para obtener un plus de competitividad de manera ilegal con el que hacer frente al crecimiento de otros competidores, y que consiguió poner a la marca en el primer puesto de su industria a nivel mundial mientras que se publicitaba como ecológica y comprometida con el medio ambiente a la vez que envenenaba todo el planeta.

En este sentido, sí que puede deducirse de las acciones realizadas en torno al desarrollo de vehículos eléctricos, que Volkswagen pretende formarse una imagen de empresa respetuosa con el medioambiente, pero dentro de la Responsabilidad Social Corporativa no aparece nada relacionado con el medioambiente. El hecho de que no se mencione el medioambiente dentro del documento puede tener el fin de desviar la atención hacia las otras actuaciones que realiza la compañía en las que su credibilidad no ha sido puesta en entredicho.

2. ENTORNO

Para llevar a cabo el análisis de la situación de la industria en la que se desempeña Volkswagen, un primer acercamiento podría realizarse a través del estudio del entorno general, que nos permitirá determinar los factores exógenos que afectarán a todas las empresas que desarrollan su actividad en el mismo mercado que Volkswagen en el momento actual y, por tanto, las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa.

2.1 Entorno general

Para estudiar el entorno general, se utilizará el conocido modelo de los factores PESTEL. Con él se pretende detectar qué factores afectan a las empresas que desarrollan su actividad en este momento y lugar determinados, y si lo hacen de manera positiva o negativa para conocer las oportunidades y amenazas que se les pueden presentar.

- **Factores Político y Legales:** España en la actualidad está sumergida en una espiral de inestabilidad política, principalmente por dos motivos. El primero tiene que ver con la gran diversidad de opciones políticas que han surgido en el país a raíz de la irrupción con gran fuerza de nuevos partidos políticos. Esta fragmentación del poder político ha desembocado en grandes dificultades para tomar decisiones e incluso para formar gobiernos, por lo que las empresas en España pueden albergar ciertas dudas acerca de cómo se actuará finalmente respecto a ellas en función de quien tome las riendas del Gobierno.

El segundo motivo de inestabilidad se debe a la crisis que se vive en torno a la Comunidad Autónoma de Cataluña. Esto provocó una gran incertidumbre sobre todo a finales del año 2017, cuando más de 5000 empresas cambiaron sus sedes sociales⁶ a otras zonas del país por miedo a sufrir consecuencias a raíz del conflicto por la independencia de Cataluña, como pudiera ser enfrentarse a una doble fiscalidad o problemas similares. Por ello, Volkswagen España se planteó en octubre de 2017 su cambio de sede social desde el Prat de Llobregat (Cataluña) hacia la Torre de Cristal de Madrid, pero finalmente no se materializó debido a que la aplicación del artículo 155 de la Constitución Española frenó el proceso de independencia. A pesar de esto, las empresas con sede en Cataluña siguen muy de cerca esta situación y sin duda sus actuaciones presentes se ven marcadas por la

⁶ Obtenido a través de los Registros Mercantiles de Cataluña.

cautela y sus actuaciones futuras dependerán en gran medida de la forma en la que termine resolviéndose el conflicto.

- **Factores Económicos⁷:** Tras el desplome de la economía en 2008, que cerró el año en España con una caída del 0,7% del PIB, y la posterior crisis económica, la situación española fue catastrófica. Esto no fue diferente para la industria del automóvil, que sufrió un descenso del 28,1% en ventas de vehículos al inicio de la crisis, según ANFAC. La economía española no conseguiría frenar su recesión hasta 2014, año en el que por fin el PIB volvió a tener un crecimiento positivo, con un 1,4%, y se pudo comenzar a hablar de recuperación. Sin embargo, el sector de la automoción se anticipó en su recuperación, puesto que en el año 2013 llegó de nuevo a sobrepasar los dos millones de vehículos vendidos (algo que no se había conseguido en los años siguientes al desplome), gracias en gran medida a que se reactivó la exportación y esto repercutió muy positivamente en este sector que dedica al exterior alrededor del 82% de su producción.

En el periodo 2014-2018 la economía española fue recuperándose hasta el punto de cerrar el año 2018 con un crecimiento del PIB del 2,5%, y parecía que se había entrado en una fase expansiva del ciclo económico, pero, en la actualidad, el periodo transcurrido de 2019⁸ ha hecho patente la desaceleración económica mundial prevista por el Banco de España. Se han recortado las perspectivas de crecimiento del PIB y en la Eurozona se han tomado nuevas medidas para reforzar el estímulo monetario, que se traducen en que los tipos de interés oficiales se van a mantener en sus niveles actuales, además de realizar una nueva ronda de refinanciación a largo plazo, con el objetivo de mantener unas condiciones favorables de acceso al crédito. Esta desaceleración de la que se habla se vio reflejada en el sector del automóvil antes que en el conjunto de la economía española, debido al antes mencionado carácter exportador de dicho sector. Como se recoge en el informe consolidado de ANFAC de 2017, la industria del automóvil reflejó ya una caída de la producción en España del 1,5% debido a la desaceleración de los mercados exteriores, y volvió a caer un 1% en 2018 por este mismo motivo.

⁷ Datos obtenidos del Informe ANFAC 2018

⁸ Boletín económico, Banco de España 1/2019.

Esta situación de incertidumbre actual unida sobre todo a una tendencia alcista de la inflación en los primeros meses del año, principalmente por el efecto de los carburantes, según recoge el Instituto Nacional de Estadística, puede marcar en cierta manera la evolución del sector.

- **Factores socio-culturales⁹:** España es un país cuyos habitantes tienen un estilo de vida moderno y actual, con posibilidades de movilidad social, y tras la recuperación de la gran crisis persiste una clase media con el poder adquisitivo suficiente para comprar un vehículo, pues la renta per cápita en nuestro país ascendió a 28.300€ en 2018. Por otro lado, la incorporación de la mujer al mercado laboral (actualmente con una tasa de empleo del 44,03%, por el 55,70% en hombres según el INE) ha propiciado que en muchas familias sea necesario más de un vehículo en la unidad familiar. Además, la población española tiene una gran conciencia ambiental, ya que las encuestas del CIS revelan que el 72,6% de la población piensa que se debe hacer frente a los problemas medioambientales inmediatamente, por lo que a la hora de adquirir un vehículo pesará mucho en la decisión del consumidor lo respetuoso que sea con el medioambiente. Finalmente, hay que destacar también que hoy en día para las personas un coche no es solo un medio de transporte, sino que llega a convertirse en un símbolo de estatus que debe personalizarse y adaptarse a las cada vez más sofisticadas necesidades de los clientes, lo que significa que las empresas deben ofrecer una amplia cartera de productos y atención personalizada a los clientes si quieren triunfar en el mercado.
- **Factores tecnológicos:** la carrera tecnológica es brutal en casi todos los mercados y productos del mundo. Como no puede ser de otra manera, la tecnología es uno de los factores que más ha afectado al sector del automóvil. La universalización de Internet ha revolucionado, la forma de interaccionar con el cliente, como demuestra el hecho de que el 29% de los españoles comprenden al menos una vez al mes por Internet y el 80% reconozca que cada vez hace más uso de esta vía.¹⁰ En consecuencia de esto, cada vez son más los compradores que no visitan directamente el concesionario para comprar un vehículo, sino que buscan, investigan, personalizan y compran a través de las páginas oficiales de las marcas de automóviles en Internet.

⁹ Datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística.

¹⁰ Datos obtenidos en el estudio *The Future of eCommerce* de Empathy Broker

Internet no solo ha afectado al sector en el proceso de compra, sino que ha propiciado la aparición de productos sustitutivos para satisfacer necesidades de desplazamiento sobre todo en las ciudades, con múltiples compañías que permiten utilizar patinetes, bicis o incluso motos eléctricas, y con compañías como por ejemplo Uber o Cabify, que han llegado a provocar bajadas del servicio de taxis, como demuestran los recientes conflictos de los taxistas con los conductores de estas empresas.

En la parte positiva, el avance implacable de la tecnología ha abierto grandes posibilidades en la fabricación, con lo que se conoce como “Internet of Things” e Industria 4.0, que propone crear fábricas inteligentes con una mayor conectividad entre los procesos mecánicos y los software, en las que los datos sean analizados de forma rápida en su conjunto, favoreciendo una respuesta más veloz y acertada a todos los niveles, difuminando las barreras entre procesos y aumentando la productividad y el beneficio. En relación a esto, la consultora tecnológica Capgemini elaboró un informe que afirmaba que en 2022 el 21% de las fábricas del mundo utilizarán las tecnologías digitales en sus procesos, y en el sector automovilístico esto puede ser muy importante por la creciente personalización y exigencia tecnológica que se da entorno a sus productos.

- **Factores ecológicos:** el medio ambiente es un tema de importancia mundial, al que muchos países dedican una parte importante de sus recursos e incluso existen multitud de acuerdos internacionales como el Protocolo de Kioto. Las empresas del mundo son conscientes de que sus consumidores van a exigir que sean respetuosas con el medio ambiente, y esto tiene una especial fuerza en el caso del sector automovilístico, responsable de la emisión de grandes cantidades de gases nocivos, motivo por el cual cada vez las empresas se esfuerzan más en crear vehículos más eficientes y ecológicos, híbridos e incluso totalmente eléctricos. En España esto se toma particularmente en serio ya que recientemente se ha propuesto una Ley de Cambio Climático¹¹ que buscará alcanzar el objetivo de reducir en un 37,5% las emisiones de los turismos e incluso plantea prohibir la comercialización de vehículos contaminantes (diésel, gasolina e híbridos actuales) en 2040. Habrá que ver cómo reacciona el sector del automóvil ante esta situación, que puede traer grandes oportunidades a las empresas que sean capaces de

¹¹ Ministerio para la Transición Ecológica (2019). Anteproyecto de Ley de Cambio Climático y Transición Ecológica.

adaptarse y crecer con el mercado de vehículos ecológicos, puesto que está claro que hay una apuesta por impulsarlo.

Tras el análisis de los factores que afectan al entorno, se pueden concluir una serie de amenazas y oportunidades que se derivan de la situación:

Amenazas:

- Inestabilidad política en el país.
- Posible desaceleración económica mundial.
- Aumento del precio del combustible.
- Sustitución por otros medios en las ciudades (transporte público, bicis, patines, motos eléctricas, Uber, Cabify...).
- Limitaciones a la emisión de gases.

Oportunidades:

- Gran crecimiento de la tecnología.
- Nuevas formas de venta por Internet.
- Digitalización de las fábricas.
- Posibilidad de obtener un nuevo mercado entorno al vehículo eléctrico.

3. PRODUCTO E INDUSTRIA

3.1 Producto¹²

En la actualidad Volkswagen comercializa los siguientes modelos, entre los que se encuentran vehículos compactos, eléctricos, familiares, berlinas, todoterrenos y comerciales:

-Golf: *Nuevo Golf GTI, Nuevo Golf GTD, Nuevo eGolf, Nuevo Golf GTE, Nuevo Golf Sportsvan, Nuevo Golf Variant, Nuevo Golf Alltrack.*

-Polo: *Nuevo Polo,*

-Up!: *Nuevo up!, Nuevo e-up!*

-Beetle: *Beetle, Beetle cabrio*

-Scirocco: *Scirocco Typhoon by R-line.*

-Passat: *Passat, Passat GTE, Passat Variant, Passat Alltrack.*

-Touran: *Touran.*

-Sharan: *Sharan.*

- Arteon: *Nuevo Arteon.*

- Touareg: *Touareg*

- Tiguan: *Tiguan, Tiguan Allspace*

- T-Roc: *T-Roc, Nuevo T-Roc*

- Multivan: *Multivan Outdoor, Multivan The Original*

- Vehículos comerciales: *Caddy, Transporter, Crafter, Caravelle, California, Amarok.*

3.2 Industria

Para realizar un primer acercamiento a la definición del mercado en el que opera Volkswagen, se analizarán tres criterios típicamente utilizados en la definición de las industrias.

¹² Imágenes de los productos en el Anexo 1. Obtenido de la página web de Volkswagen.

El primero de ellos es un criterio meramente contable o administrativo, el Código CNAE¹³, que clasifica y agrupa a las empresas según la actividad económica que realizan. En el caso de la compañía objeto de estudio, le corresponde el grupo G: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas, y más concretamente el subgrupo 4511: Venta de automóviles y vehículos de motor ligeros.

El segundo criterio es el económico, que hace referencia al grado de sustituibilidad entre productos, considerando aquellos que satisfacen las mismas necesidades. Este criterio es complicado de definir en la práctica. Las empresas del sector del automóvil satisfacen una necesidad principal, que es la de movilidad y transporte, tanto de personas como de mercancías. De este modo, existe un grupo muy heterogéneo de industrias que pretenden también satisfacer estas necesidades, como son las que conforman las empresas fabricantes de otros tipos de medios de transporte y las que agrupan empresas tecnológicas. Dentro del primer grupo se encuentran las empresas productoras de automóviles, de ferrocarriles, de aviación, de transporte público, de motocicletas, de bicicletas y de otros vehículos no motorizados. En el segundo grupo pueden situarse empresas que se dedican a las TIC o, incluso a tecnología de vehículos no tripulados, como los drones, ya que, por ejemplo, la posibilidad de sustituir las cartas por e-mails, de hacer pedidos online, o de hacer videoconferencias, reducen en cierto modo la necesidad de desplazamiento. Todas estas empresas ofrecerán productos sustitutivos al automóvil y por tanto deberán ser tenidas en cuenta en el análisis.

Un tercer criterio que permite situar más claramente la industria a la que pertenece Volkswagen, es el modelo tridimensional de Abell, que consiste en un esquema con tres ejes que ayudan a definir el modelo de negocio de las empresas que participan en ella, poniendo el foco en los siguientes aspectos:

- **Funciones:** transporte, comodidad, seguridad, calidad, imagen, entretenimiento.
- **Clientes:** con bajo poder adquisitivo que optarán por los modelos más asequibles, como podría ser un Volkswagen Polo. Clientes con capacidad adquisitiva intermedia que se decidirán por el modelo que más se ajuste a sus gustos y necesidades, dentro de la amplia gama media de vehículos. Por último, los clientes con alta capacidad adquisitiva, que elegirán los

¹³ Obtenido en la página web del Código CNAE

topes de gama. Otro segmento de clientes serán las empresas que optarán por la línea de vehículos comerciales.

- **Tecnología:** motores de gasolina, de diésel, híbridos y eléctricos. Sistemas de seguridad como airbag, control adaptativo de velocidad, sensor de colisión, asistente de aparcamiento. Sistemas de infoentretenimiento con conectividad bluetooth y sistemas de navegación.

3.2.1 Mercado¹⁴

En la actualidad, los últimos datos anuales, correspondientes al año 2018, reflejan que el sector de la automoción representa el 10% del PIB, agrupa alrededor del 9% de la población activa y supone el 16,9% de las exportaciones en España, consiguiendo una facturación total de 66.500 millones de euros, lo que demuestra la gran importancia que tiene para la economía del país. Además, el peso de la industria española del automóvil no se limita solo al ámbito nacional, sino que resulta competitiva a nivel mundial, gracias en parte a los ajustes salariales y la flexibilidad laboral, como demuestra que sea el segundo país fabricante de Europa después de Alemania y el octavo en todo el mundo con un 2,9% de cuota de mercado. No en vano, cuentan con fábricas en España marcas tan potentes como Renault, Ford, Nissan, Mercedes, Peugeot, Citroën, Seat, Opel y Volkswagen, que además han invertido más de 3.000 millones en sus infraestructuras en el país en el 2018, un 42% más que en el año anterior.

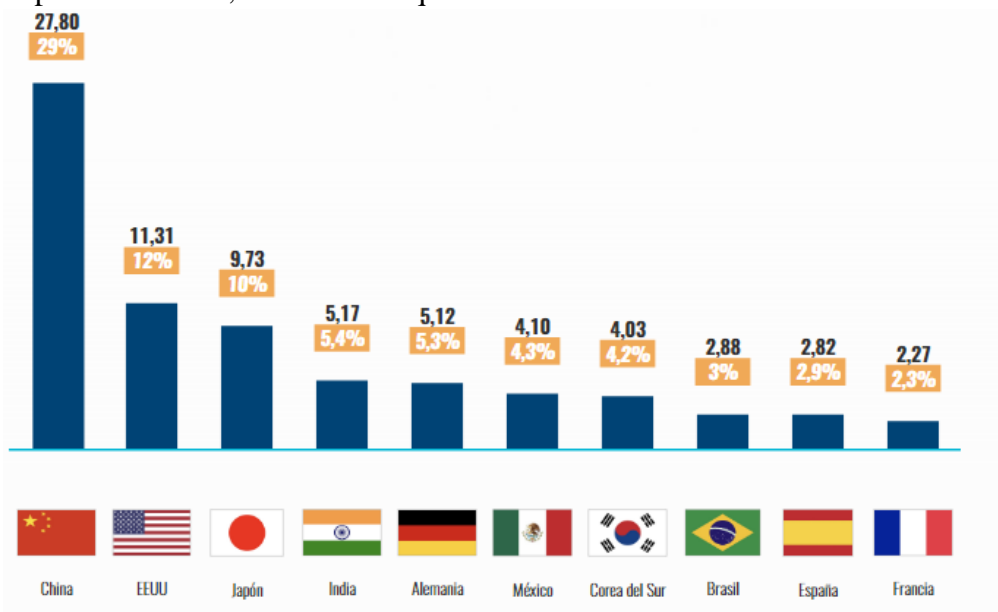


Gráfico 1. Ranking mundial de productores en millones de unidades y cuota de mercado.

Fuente: Informe Anual ANFAC 2018

¹⁴ Datos obtenidos del Informe ANFAC 2018.

Así pues, observamos en el gráfico anterior que en 2018 se fabricaron 2,8 millones de unidades de vehículos en España, suponiendo esto un descenso de la producción del 1% respecto del año anterior. Sin embargo, aunque de ellos solo 1.321.437 vehículos fueron matriculados en España, esta cifra supone un aumento del 7% respecto de las matriculaciones del 2017, respetando la tendencia de crecimiento de años anteriores que podemos observar en la siguiente tabla de datos desglosados.

	2014	2015	2016	2017	2018
Alquilador	155.308	176.561	206.170	225.058	237.777
Empresa	216.232	283.096	328.377	370.423	420.650
Particular	483.768	574.575	612.462	639.451	663.010
TOTAL	1.034.232	1.034.232	1.147.009	1.234.932	1.321.437

Tabla 1. Matriculaciones por tipo de cliente y totales en España 2014-2018.

Fuente: Informe ANFAC 2018.

A partir de estos datos observamos el crecimiento de la demanda entre los consumidores españoles, siendo el grupo más importante el de consumidores particulares, aunque en el último año ha sido el que menos ha crecido, ya que los datos nos muestran que las ventas a particulares solo aumentaron un 3,7%, frente al 5,7% que aumentaron las ventas a alquiladores y el 13,6% que aumentaron las ventas a empresas, suponiendo este el aumento más significativo.

Este crecimiento de la demanda interna del mercado español contrasta con la caída de la producción global del sector, y se debe principalmente a la apuesta decidida del Estado español por impulsar la demanda de vehículos de energía alternativa mediante fundamentalmente dos planes de apoyo al sector.

En primer lugar, el que lleva activado desde hace un lustro y es el principal responsable de mantener el mencionado aumento de la demanda durante los últimos años, es el plan conocido como MOVEA¹⁵ (Plan de Impulso a la Movilidad con Vehículos de Energías Alternativas), que se implementa “*dentro de una estrategia de España entre 2014-2020 para disminuir el sobrecoste de hasta un 30% que tienen los vehículos de energías*

¹⁵ Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019). Proyecto de Real Decreto por el que se regula la concesión directa de ayudas para la adquisición de vehículos de energías alternativas en 2019 (Plan MOVEA 2019).

alternativas sobre sus homólogos convencionales para ampliar su presencia en el parque circulante de vehículos del país.”

Por otro lado, el que pretende tener todavía más impacto en la demanda en los años venideros, pero que ya ha contribuido a estimular la producción de vehículos sostenibles, será el Plan Estratégico de Apoyo Integral al Sector de Automoción¹⁶. Este plan tiene el objetivo de garantizar el futuro del sector y apoyarlo en la transición hacia un modelo de movilidad sostenible, conectada e inteligente. Se espera que se destinen 515 millones de euros del presupuesto del Estado en los años 2019 y 2020 y 2.634 millones en el período 2019-2025. Se trata de un proyecto muy ambicioso, que a grandes rasgos buscará mejorar la sostenibilidad del sector, atraer inversiones, fomentar y contribuir a la investigación que conlleve una mayor competitividad y productividad, y finalmente revisar la fiscalidad para favorecer las actuaciones de las empresas que contribuyan a reducir emisiones.

Las consecuencias de estos planes se pueden observar primero en la producción de vehículos de energía alternativa, que ha aumentado paulatinamente en los últimos años hasta llegar al punto de que el 60% de los modelos que se produzcan en los próximos meses tendrán versión eléctrica o híbrida, y segundo, en la demanda de los distintos tipos de estos vehículos, que en su conjunto aumentaron en España un 62% respecto a 2017, llegando a las 115.147 unidades, de los cuales una buena parte (81.801 unidades) fueron vehículos híbridos, pero destacando un aumento de las matriculaciones de vehículos eléctricos en un 59%.

Finalmente, otro dato que invita al optimismo en el crecimiento de la demanda interna de vehículos de cara a los próximos años es la edad media del parque de vehículos español, que se sitúa en 12,4 años y es una de las más altas de Europa, lo cual tiene un gran efecto negativo sobre el medioambiente y la seguridad vial. Este puede ser un motivo que empuje, a lo largo de los próximos años, a los consumidores a renovar sus vehículos.

Por todo lo anterior podemos afirmar que nos encontramos ante un sector fuerte y con capacidad para crecer, a la vez que está experimentando un cambio importante en sus productos, del que la empresa quiere ser partícipe liderando el cambio hacia los vehículos de energías alternativas, como veremos en el análisis interno.

¹⁶ Nota de prensa Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (04/03/2019). Plan Estratégico de Apoyo Integral al Sector de Automoción.

3.2.2 Proveedores

Los proveedores de las marcas de automóviles pertenecen a otra industria conocida como la industria de equipos y componentes de automóviles. Esta industria ha facturado en España en el año 2018 un total de 36.240 millones de euros, lo que supone también un gran peso en la economía, y además suponen alrededor del 75% de la producción de las piezas que componen un automóvil, por lo que su participación es esencial en la cadena de valor¹⁷. Sin embargo, a pesar de esto, históricamente su poder de negociación ha sido bajo, puesto que sin ir más lejos el Grupo Volkswagen cuenta con un total de 5.500 proveedores. Este gran número de empresas participantes ha provocado que el grado de concentración de la industria de equipos y componentes fuera bajo y estas empresas que operan en ella hayan tenido pocas opciones de negociar condiciones más favorables. Esta situación también se vio agravada por el hecho de que durante mucho tiempo las empresas fabricantes de automóviles han exigido acuerdos de exclusividad que les daban un gran control sobre sus suministradores ya que al final los ingresos de estos acababan dependiendo únicamente de la fabricante con la que habían firmado el contrato.

Para defenderse de esto, las empresas de la industria de componentes han terminado por unirse a través de la formación de asociaciones o clústeres, con el objetivo de ser más competitivos, innovadores, alcanzar una calidad y eficiencia superiores, tanto nacional como internacionalmente y, en definitiva, formar un tejido industrial consolidado que les permita reforzar su posición negociadora. Existen varios ejemplos en el mundo, pero a nivel del mercado español la más importante es SERNAUTO.

Esto ha supuesto para las empresas fabricantes de automóviles un cambio en la relación con los proveedores. De pronto se han encontrado con subidas de precio en componentes algunos componentes absolutamente necesarios para la cadena de fabricación de sus vehículos, como se pudo comprobar en 2016, cuando un conflicto entre Volkswagen y dos empresas del grupo Prevent, CarTrim, fabricante de asientos, y ES Automobilguss, de piezas de cajas de cambios, paralizó la producción de seis fábricas durante varios días por desacuerdos en los contratos de suministro.

Volkswagen ha tomado varias medidas respecto al trato con sus proveedores. Una de ellas, motivada por el suceso mencionado anteriormente, fue proceder a la diversificación de proveedores para evitar casos de dependencia que les situaran en una posición de

¹⁷ Datos obtenidos de la página web de SERNAUTO, apartado de “El Sector”

debilidad. Otra medida, que la empresa lleva tiempo fomentando, es favorecer el crecimiento de sus proveedores y facilitar la fluidez de las relaciones para que sus proveedores le sean leales gracias a las ventajas de trabajar junto al Grupo. Esto se ha conseguido a través del portal Volkswagen Group Supply¹⁸, que cuenta con herramientas como la plataforma de negocios ONE.Konzern que ofrece información y apoyo a los proveedores para la optimización de procesos, el aumento de la eficiencia y la calidad, la sostenibilidad y, en definitiva, para hacerlos más competitivos. Dentro de este portal también se gestionan herramientas como Volkswagen FAST que busca coordinar los esfuerzos inversores e innovadores del Grupo y de sus proveedores para generar sinergias, u otra muy importante como es “eCap”, una forma de negociación vía online mediante la cual se pueden fijar requisitos y capacidades que permiten operar a más largo plazo y a la vez dotan de fluidez a las relaciones para reducir costes tanto de comunicación como de transporte y almacén. Finalmente, la última medida importante es que Volkswagen premia a sus proveedores más destacados, lo que estrecha aún más las relaciones y dota de prestigio a estas empresas, entre las que se encuentran algunas tan conocidas como Bridgestone o LG Electronics, pero en donde también tienen sitio algunas empresas españolas como Pino Componentes.

Todas estas acciones van encaminadas a mantener una gran red de suministradores de Volkswagen gracias a la utilización de Internet y a evitar conflictos ocasionados por los mismos gracias a las grandes ventajas que ofrece trabajar con el Grupo.

3.2.3 Clientes

Como se ha mostrado anteriormente, la industria del automóvil encuentra fundamentalmente tres tipos de clientes: particulares, empresas y alquiladores. En el siguiente gráfico se puede observar el peso que cada uno tiene en las ventas del sector.

¹⁸ Datos obtenidos de la página web de Volkswagen.

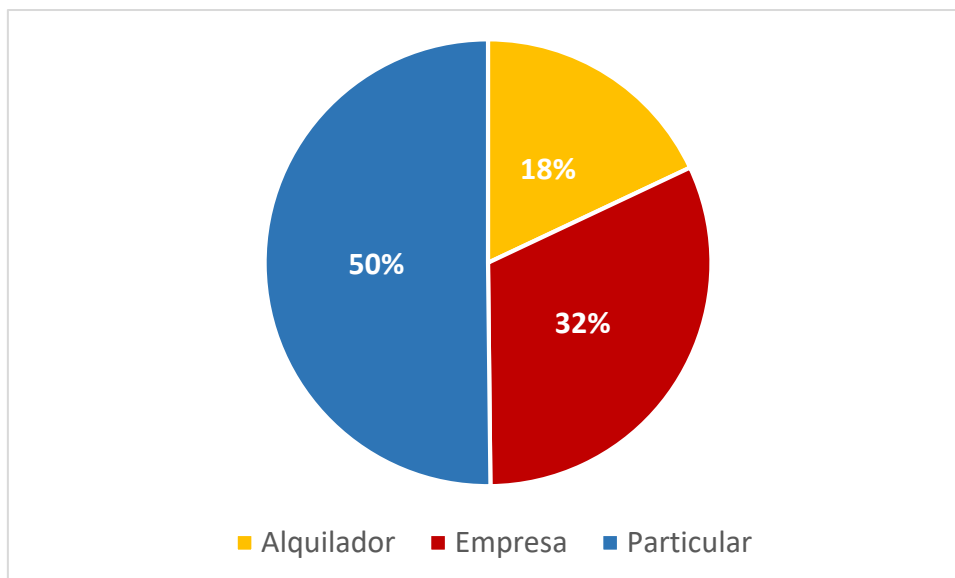


Gráfico 2. Porcentaje por cliente del total de matriculaciones en 2018.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Tabla 1.

Esta información nos muestra que la mitad de las ventas de vehículos en el año 2018 se han realizado a particulares. Esto, en un primer momento podría indicar un poder de negociación bajo de los clientes, ya que el grupo de clientes mayoritario está formado por consumidores individuales que no están organizados entre sí y adquieren un volumen de producto muy pequeño en relación al tamaño del mercado, por lo que en este sentido su capacidad para influir en el precio fijado por los fabricantes es bastante reducida. Sin embargo, el coste de cambio soportado por este grupo mayoritario de clientes es muy pequeño, como demuestra el hecho de que la tasa media de fidelidad de los clientes a las diferentes marcas no supera el 45%¹⁹, por lo que no se puede afirmar que el poder negociador de los clientes sea bajo ya que, aunque sea cierto que individualmente no tienen capacidad para influir de forma significativa, el comportamiento global de los clientes, siempre en busca de las mejores condiciones, sí ejerce una notable presión sobre las marcas. Por este motivo, tradicionalmente dichas marcas han competido en la captación de clientes mediante campañas publicitarias, promociones y anuncios, y Volkswagen siempre estuvo a la cabeza en este ámbito. No en vano, todos sus modelos sin excepción han tenido o tienen representación en los medios e incluso en 2017 llegó a alcanzar la cifra récord de 70 millones de euros invertidos en publicidad.

Sin embargo, en los últimos tiempos la baja fidelidad de los clientes se ha visto acentuada por los cambios en el proceso de compra de los consumidores a causa de la aparición de

¹⁹ Datos obtenidos de la página web de FACONAUTO

nuevos canales de búsqueda. Las nuevas tecnologías permiten a los clientes obtener mucha más información acerca de los productos que van a adquirir, hasta el punto de que el 60% de los compradores cambia de opinión durante el citado proceso de decisión de compra²⁰. Esto ha provocado un cambio en la relación que las empresas del sector mantienen con sus clientes, pasando de centrar los esfuerzos únicamente en la captación de clientes a intentar prolongarla más allá de la compra del vehículo, puesto que diferentes estudios realizados por FACONAUTO afirman que la venta del automóvil junto con un paquete de servicios postventa puede llegar a incrementar la tasa de retención hasta en un 50%. En este punto Volkswagen también ha dado un vuelco al trato con sus clientes con la creación de Volkswagen Service, Volkswagen Seguros y Volkswagen Check²¹. El primero ofrece diferentes paquetes de atención personalizada, ampliación de garantías, asistencia en carretera, revisiones pre-ITV, mantenimiento de los puntos clave del vehículo mediante tarifas planas mensuales como Long Drive, o incluso un asistente virtual llamado Car-Net que permite conectar el vehículo con el smartphone para controlar su estado en todo momento, y también con la comunidad Volkswagen. En segundo lugar, con Volkswagen Seguros la compañía ha establecido un acuerdo con la aseguradora Zurich que ofrece un 50% de descuento en la franquicia para los vehículos de sus clientes, entre otras prestaciones. Finalmente, Volkswagen Check busca ofrecer mayor seguridad a aquellos clientes que compran un vehículo de segunda mano de la marca, puesto que proporcionan un servicio de verificación del estado de los componentes. Con estos tres programas la compañía pretende alcanzar el éxito en el nuevo escenario de la relación con los particulares en el sector.

Por otra parte, Volkswagen también ha intentado estrechar la relación con alquiladores y empresas, que sí que tienen un poder de negociación más importante ya que por lo general cada uno de estos clientes realiza compras de un volumen más elevado. En este caso ha creado una plataforma conocida como Volkswagen Empresas que funciona de manera similar a los programas para particulares, pero con opciones más favorables para grandes flotas en cuanto a sustitución de vehículos, optimización de los tiempos de mantenimiento y atención rápida y condiciones especiales de financiación.

²⁰ Datos obtenidos del estudio Global Auto Study realizado por Google y NetPop Research.

²¹ Datos obtenidos de la página web de Volkswagen, apartado de posventa.

3.2.4 Competencia

Para realizar el análisis de la competencia en el mercado de la industria del automóvil, lo primero que hay que destacar es que dicha competencia se produce entre marcas, ya que, aunque muchas de ellas estén integradas en grupos empresariales, actúan de manera independiente.

En primer lugar, a continuación, se estudiará la concentración del mercado español del automóvil a partir del total de matriculaciones por marcas en el año 2018.

	Nº matriculaciones	Cuota mercado	CRn	Cuota mercado^2
Seat	107.328	8,1221%	8,1221%	0,006596797
Volkswagen	102.954	7,7911%	15,9131%	0,006070068
Peugeot	98.914	7,4853%	23,3985%	0,005603026
Renault	96.198	7,2798%	30,6783%	0,005299552
Opel	79.755	6,0355%	36,7137%	0,003642696
Toyota	71.267	5,3931%	42,1069%	0,002908600
Citröen	68.917	5,2153%	47,3222%	0,002719943
Kia	67.786	5,1297%	52,4519%	0,002631401
Hyundai	64.573	4,8866%	57,3385%	0,002387861
Ford	63.301	4,7903%	62,1288%	0,002294712
Nissan	62.327	4,7166%	66,8454%	0,002224639
Fiat	58.607	4,4351%	71,2805%	0,001967008
Audi	55.216	4,1785%	75,4590%	0,001745971
Mercedes	52.334	3,9604%	79,4194%	0,001568465
Dacia	51.928	3,9297%	83,3490%	0,001544224
BMW	49.417	3,7396%	87,0887%	0,001398491
Skoda	29.460	2,2294%	89,3181%	0,000497019
Mazda	21.362	1,6166%	90,9346%	0,000261331
Jeep	17.240	1,3046%	92,2393%	0,000170209
Volvo	15.866	1,2007%	93,4399%	0,000144159
Mini	12.713	0,9621%	94,4020%	0,000092556
Mitsubishi	12.114	0,9167%	95,3187%	0,000084039
Honda	8.017	0,6067%	95,9254%	0,000036807
Land Rover	7.808	0,5909%	96,5163%	0,000034913

Suzuki	7.528	0,5697%	97,0860%	0,000032454
Lexus	7.247	0,5484%	97,6344%	0,000030076
Smart	6.288	0,4758%	98,1102%	0,000022643
Alfa Romeo	4.723	0,3574%	98,4677%	0,000012774
Jaguar	4.394	0,3325%	98,8002%	0,000011057
Ds	4.325	0,3273%	99,1275%	0,000010712
SsangYong	3.412	0,2582%	99,3857%	0,000006667
Subaru	3.099	0,2345%	99,6202%	0,000005500
Porsche	2.253	0,1705%	99,7907%	0,000002907
Infiniti	1.759	0,1331%	99,9238%	0,000001772
Tesla	323	0,0244%	99,9482%	0,000000060
Maserati	320	0,0242%	99,9725%	0,000000059
Mahindra	156	0,0118%	99,9843%	0,000000014
Ferrari	63	0,0048%	99,9890%	0,000000002
Bentley	52	0,0039%	99,9930%	0,000000002
Alpine	27	0,0020%	99,9950%	0,000000000
Aston Martin	15	0,0011%	99,9961%	0,000000000
Lamborghini	15	0,0011%	99,9973%	0,000000000
McLaren	9	0,0007%	99,9980%	0,000000000
Lotus	8	0,0006%	99,9986%	0,000000000
Dr	6	0,0005%	99,9990%	0,000000000
Morgan	5	0,0004%	99,9994%	0,000000000
Mpm	3	0,0002%	99,9996%	0,000000000
Dfsk	2	0,0002%	99,9998%	0,000000000
Lada 1	2	0,0002%	99,9999%	0,000000000
Rolls Royce	1	0,0001%	100,0000%	0,000000000
Buick	-	0,0000%	100,0000%	0,000000000
Lancia	-	0,0000%	100,0000%	0,000000000
TOTAL	1.321.437	100,0000%	100,0000%	H= 0,052061185

Tabla 2. Matriculaciones por marcas en España durante el año 2018.
Fuente: elaboración propia a partir del Informe ANFAC 2018.

El índice de Herfindahl (H) resultante tiene un valor de 0'052, bastante bajo, lo que advierte que mercado español del automóvil estará poco concentrado. Esto en principio indica que en la industria del automóvil en España existe una gran competencia entre las

marcas que participan en el mercado, con una competencia simétrica, ya que la empresa que más vehículos ha vendido tiene una cuota de mercado mucho menor del 20%, lo que significa que las decisiones de las empresas más grandes no tendrán excesiva influencia sobre las otras.

De forma general, esta situación de competencia simétrica podría derivar en una fuerte intensidad de la competencia en precios, sin embargo, no se debe olvidar que la competencia en este mercado está segmentada en función de la estrategia competitiva adoptada por las distintas marcas. Fundamentalmente se observan tres tipos de estrategias en la industria del automóvil: la estrategia de liderazgo en costes, que busca la ventaja competitiva en ofrecer el producto al menor precio posible, aprovechando sinergias y economías de escala (algo muy presente en el sector); la estrategia de diferenciación, cuya finalidad es obtener la ventaja competitiva mediante la consecución de una calidad superior u otra característica que haga único al producto; y ,finalmente, la estrategia híbrida o mixta que hace referencia a encontrar esa ventaja competitiva combinando las dos estrategias anteriores, es decir, alcanzando un equilibrio entre el ahorro en costes y la diferenciación del producto.

A través de este criterio se puede establecer una serie de grupos de marcas en función de su grado de afinidad con una u otra estrategia, y crear un mapa de grupos estratégicos que nos permita situar a Volkswagen y a sus competidores. En el siguiente mapa de grupos estratégicos se mostrará una posible clasificación de los mismos. En el eje Y aparece representado el grado de diferenciación o valor añadido del producto (calidad), mientras que en el eje X representará el precio.

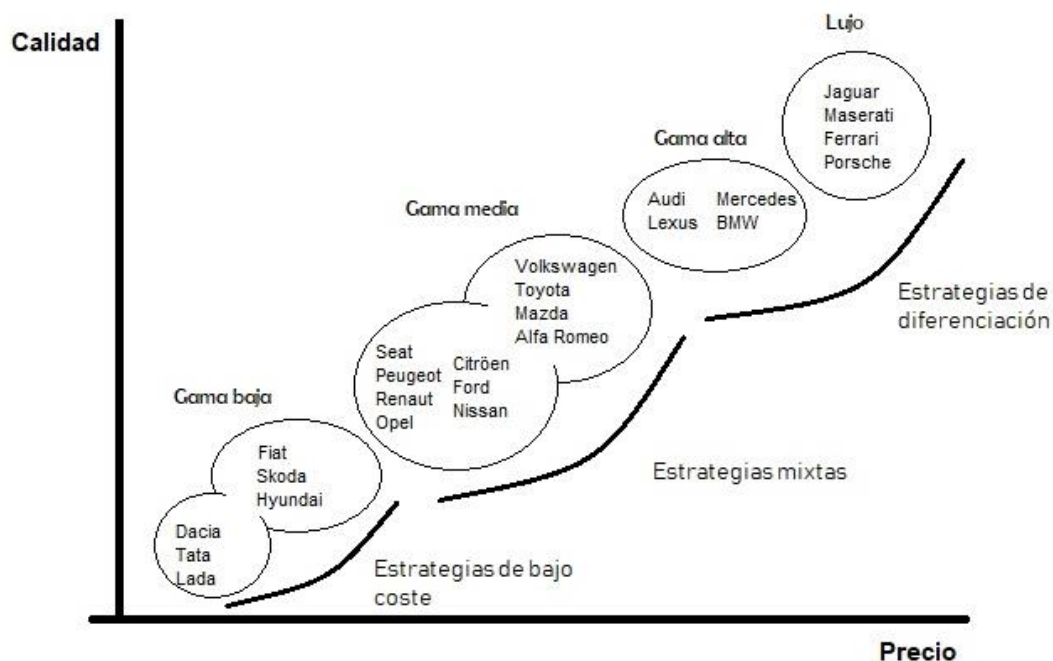


Gráfico 3. Mapa de grupos estratégicos del sector del automóvil.
Fuente: elaboración propia

Como se observa en el gráfico, en la industria del automóvil existen varios grupos estratégicos bien diferenciados, con varias empresas representativas de cada uno. Dentro de las que siguen estrategias de diferenciación se encuentran las empresas de automóviles de lujo y las que fabrican automóviles de gama alta, que tienen un precio muy alto y una gran calidad. Las empresas que fabrican vehículos de gama media representan el grupo más amplio, el de empresas que siguen una estrategia mixta, con productos de mayor o menor precio y diferentes calidades. Finalmente, está el grupo estratégico conformado por las empresas que fabrican vehículos de gama baja y pretenden ser líderes en costes ofreciendo utilitarios básicos.

De esta manera, se observa que Volkswagen se encuentra en el grupo estratégico de las estrategias mixtas, y por tanto sus competidores principales serán aquellas que siguen una estrategia competitiva similar, ya que su nicho de mercado será parecido. Por lo tanto, serán los más importantes de entre dichos competidores los que se analizarán a continuación.

Como se ha visto anteriormente, Volkswagen es la segunda marca de automóviles por cuota de mercado en España, y además las otras cuatro empresas con más ventas en el año 2018, forman parte de su grupo estratégico, es decir, todas actúan a través de una estrategia mixta y ofrecen productos de gama media. Por estos motivos, las marcas Seat,

Peugeot, Renault y Opel serán las que se tomarán como competidores principales a tener en cuenta en España.²²

La primera, Seat, fue líder en ventas en el año 2018, siendo la única que ha superado a Volkswagen. Es la única marca de este análisis que forma parte del mismo grupo de empresas en el que está integrado Volkswagen. Es una empresa con una facturación de 10.495 millones de euros y un resultado de 294 millones en el último año, además de contar con una plantilla de 14.627 trabajadores. Ofrece productos dentro de una gran horquilla de precios, entre los 9.460€ del Seat Mii y los 45.150€ del Seat Tarraco. El hecho de que forme parte de un grupo de empresas tan grande como es el Grupo Volkswagen, permite a la empresa aprovechar sinergias y acortar procesos, destacando sobre todo en la logística y la innovación tecnológica, aspectos que comparte con la marca Volkswagen debido a que siguen estrategias similares. Sin embargo, un aspecto negativo a destacar son los ratios de liquidez y solvencia de la entidad, que con 0,55 y 0,41 respectivamente, parecen indicar un endeudamiento algo elevado.

Peugeot por otro lado se trata de una marca perteneciente al grupo PSA, también muy importante dentro de la industria automovilística. Su facturación fue de 5.184 millones de euros y cuenta con una plantilla de 7.905 trabajadores, si bien en el último ejercicio obtuvo un resultado con unas pérdidas de 239 millones. Los precios de sus vehículos oscilan entre los 8.905€ del Peugeot 206 hasta los 42.900 del Peugeot RCZ R. Al formar parte de un grupo también integrado por Citroën y Opel, marcas de un nivel muy parecido puede compartir, al igual que Seat con Volkswagen, sinergias en la producción de ciertas partes del vehículo, y especialmente puede beneficiarse de la tecnología eléctrica de Opel. El resultado tan negativo se explica por la provisión de 265 millones para cubrir posibles riesgos fiscales, sin embargo, sí cabe destacar un ratio de endeudamiento del 88,18%, al que se ha llegado a través de un aumento paulatino con el paso de los años, aunque la liquidez general con un valor de 0,87 indica que la empresa tiene capacidad para responder a sus deudas a corto plazo.

En el caso de Renault, la empresa obtuvo en el año 2018 una facturación de 8.333 millones de euros y un resultado del ejercicio de 113 millones, además de contar con una plantilla de 13.572 trabajadores. Los precios de los automóviles ofertados por Renault van desde los 7.355€ que cuesta adquirir un Renault Twizy hasta los 39.900 del Renault Laguna

²² Datos económicos de las marcas obtenidos en la base de datos SABI

Coupé GT. Un dato a destacar de esta marca son las fuertes alianzas con Nissan, otra marca de gama media con la cual está en conversaciones para llevar a cabo una fusión. Este hecho unificaría procesos que actualmente son diferentes en ambas marcas, lo que permitiría a Renault dar un salto competitivo. Finalmente, es importante destacar que el endeudamiento de la marca tiene un valor del 67,55%, mientras que su ratio de liquidez y el de solvencia son 0,77 y 0,86 respectivamente, lo que indica que la empresa puede responder a sus deudas a corto plazo.

Finalmente, la quinta empresa con mayor número de ventas en el mercado español es Opel, que tiene una facturación de 4.677 millones de euros y un resultado de 33 millones en 2018, con una plantilla de 5.389 trabajadores. Los precios de la marca oscilan entre el Opel Karl de 9.600 euros y el Opel Insignia Sports Tourer de 46.678€. Además de su gran ventaja en innovación de la tecnología eléctrica, al entrar a formar parte de PSA en el año 2017, comenzó a beneficiarse de la reducción de costes en sus procesos, lo que también supuso mayor competitividad. Por último, hay que destacar que posee un endeudamiento del 77,78% y el ratio de liquidez tiene un valor de 0,93, el más alto del análisis.

Tras presentar a los principales competidores, podemos extraer ciertas conclusiones a partir de los datos expuestos. La primera es que las empresas de la industria del automóvil buscan organizarse en grandes grupos que les permitan aprovechar recursos comunes y ser cada vez más competitivas. Este hecho, que se debe al intento de reducir el impacto de la gran cantidad de costes fijos soportados en la industria, hace aún mayores unas barreras de entrada que ya de por sí son muy elevadas. Por otro lado, que parece lo normal dentro de la industria que el endeudamiento sea alto, aunque tampoco tiene por qué significar un problema si tenemos en cuenta lo que generan estas empresas cada año, lo que sugiere que aprovechan el apalancamiento para crecer todavía más. Finalmente, y ante la imposibilidad de conseguir las cuentas anuales de Volkswagen en España, ya que cuenta con varias filiales en el país, lo que sí se puede destacar es que ha conseguido la venta de un mayor número de unidades que las demás exceptuando a Seat, moviéndose en un rango de precios algo superior, puesto que sus modelos se encuentran entre los 12.640€ del Volkswagen Polo hasta los 64.715€ del Volkswagen Touareg.

4. ANÁLISIS INTERNO: RECURSOS Y CAPACIDADES

4.1 Cadena de valor²³

Analizar la cadena de valor de Volkswagen tiene una importancia capital para comprender en qué partes de su proceso obtiene las ventajas competitivas que le permiten mantener su posición de empresa principal en el mercado.

Actividades primarias

- **Logística interna:** la gestión de esta parte es complicada en el sector del automóvil, ya que muchos componentes se adquieren ya elaborados directamente de los proveedores, que además son muy variados, como demuestra el dato de que Volkswagen tiene 523 proveedores sólo para la fábrica de Navarra. Por ello Volkswagen emplea un complejo sistema de almacenaje, el SGA (Sistema de Gestión de Almacén) de Generix, que está en funcionamiento en más de 1.100 almacenes en el mundo y que permite diseñar los flujos de almacén, optimizando los procesos logísticos en función del producto y del cliente final.
- **Operaciones:** esta es la parte más conocida de la cadena de valor de una empresa fabricante de automóviles. En primer lugar, los desarrollos de chapa llegan al proceso productivo y pasan por unas prensas que las preparan para conformar las piezas definitivas, allí son troqueladas y una vez terminadas las piezas, son transferidas a la parte de chapistería. En esta parte se montan el piso anterior y posterior, túnel y largueros, y luego se le añade el faldón, paso de ruedas y salpicadero. Aquí se colocan los laterales y finalmente se suelda el techo con láser, para acabar uniendo a la carrocería las puertas, el capó y el portón. De ahí toda la carrocería pasa a una avanzada línea de movimiento en el que varios robots ejecutan un complejo proceso de pintado distinto del utilizado de manera convencional llamado “Proceso 2010”, con el mismo acabado e igual de resistente, pero mucho más respetuoso con el medioambiente. Independientemente a lo anterior y en un proceso paralelo, se va montando el

²³ Información obtenida en la página web de Volkswagen Navarra, su Informe Anual 2018 y el Informe Anual de Seat 2018, empresa del grupo con la que comparte sinergias.

motor, mediante tres líneas de conjuntos: las dos primeras se conocen como motopropulsora y mecánica, que finalmente conectan con la última línea, la de subchasis, mediante carros filo-guiados que no necesitan conductor.

Una vez terminados estos dos grandes elementos, se procede al ensamblaje de todos los componentes: en los dos primeros tramos se procede a asociar los componentes externos a la carrocería y en un tercero se une también el motor. En el cuarto se colocan las ruedas y por último se realiza el llenado de circuitos mediante robots.

En última instancia, una vez terminado cada vehículo pasa por una exhaustiva revisión final en la que se comprueba el correcto funcionamiento de los elementos eléctricos y mecánicos, se somete a la carrocería a una situación de lluvia inducida, y por último se realiza un recorrido por una pista de pruebas para confirmar todo lo anterior.

- **Logística externa:** Volkswagen destaca en este aspecto, ya que utiliza un sistema de control en tiempo real que permite que cada 55 segundos salga un Polo de la línea de montaje listo para vender, lo que hace un total de 1.400 vehículos al día que salen cada día de las instalaciones de Navarra en un gran número de camiones y con tres trenes que son de uso exclusivo. En 2018 se fabricaron 272.272 unidades en dichas instalaciones, que gracias a la eficiencia del proceso fueron exportados a 49 países.
- **Marketing y ventas:** como empresa que busca diferenciarse estando siempre a la cabeza en innovación, Volkswagen ha comenzado una reducción del número de concesionarios en toda Europa, pues busca potenciar la venta online y disminuir los gastos en puntos de venta físicos. La principal preocupación de Volkswagen es mejorar su imagen de marca, que se vio afectada por errores en el pasado, por tanto, ofrece patrocinios a eventos deportivos y musicales, como la Junior Masters de fútbol, el Campeonato del Mundo de Rally o una colaboración con Spotify, pero sobre todo busca que se les vea como defensores del progreso sostenible con el medioambiente.
- **Servicio post-venta:** Volkswagen posee un servicio oficial con los mejores profesionales, recambios originales y la mejor tecnología. También en este aspecto de la cadena hace gala de su apuesta por la innovación, con una app con la que es posible monitorizar el estado de tu propio vehículo. El servicio de

mantenimiento y reparación es totalmente personalizado y atractivo, con garantías muy superiores a las establecidas por ley e incluso revisiones anuales gratuitas. También ofrece productos y consejos para mejorar y alargar la vida de los componentes del automóvil, una gran lista de accesorios para obtener una experiencia mucho más satisfactoria e incluso asistencia en carretera gratuita durante varios años.

Actividades de apoyo:

- **Infraestructura:** el *Grupo Volkswagen* ordena las mismas directrices a todas sus marcas, por lo que las infraestructuras de Volkswagen se dividen en tres grupos: Finanzas, Comercial y Compras; Producción y Centro Técnico; Relaciones Gubernamentales y Recursos Humanos, y finalmente reciben el apoyo de un cuarto grupo llamado Comunicación, Servicios Legales y Estrategia Empresarial que se encarga de atender las cuestiones transversales. Una parte diferencial dentro de la estructura de Volkswagen es que cuanta entre sus filiales con su propio banco especializado en automoción, el Volkswagen Bank, que además de estrechar la relación con los clientes, facilita sus relaciones con el mundo bancario. Para optimizar el funcionamiento de las distintas filiales, buscar la excelencia y verificar que todo funciona según lo establecido, se realizan periódicamente controles de calidad en todos los departamentos.
- **Gestión de recursos humanos:** basta con decir que Volkswagen España lleva años ocupando un puesto entre las mejores 50 empresas para trabajar en nuestro país. Esto se debe a la estrecha relación que establece con sus empleados, a los que busca ofrecer tranquilidad y seguridad para que se sientan a gusto en sus puestos de trabajo. La finalidad es formar una gran “familia” que fomente el dinamismo y la unidad en torno al objetivo común de la empresa. Volkswagen ha entendido que su buen funcionamiento depende de las personas, y por tanto busca ofrecer una vida profesional y personal plena a sus empleados.
- **Desarrollo tecnológico:** Volkswagen es una empresa líder en I+D, alcanzando una cifra récord de inversión en innovación tecnológica en el mundo en 2013 de 11.743 millones de euros. También realiza grandes acuerdos con diferentes empresas tecnológicas como pueden ser Nvidia o Microsoft, lo que les sitúa en una situación privilegiada en cuanto a innovación en dicho campo. Fruto de todo

esto y como ejemplo, en 2016 la firma anunció que se preveía que su primer coche eléctrico alcanzase los 600 km de autonomía, y, finalmente ya se ha dado a conocer que el Volkswagen I.D. será presentado en este 2019 y se espera que su producción comience a finales de año para comenzar las entregas en 2020.

- **Abastecimiento:** en cuanto al abastecimiento de materiales, los dos principales proveedores según facturación son Bosch y el fabricante de neumáticos Continental. Durante mucho tiempo Volkswagen ha disfrutado de cierta posición de poder respecto a los proveedores, pero recientemente estos han reaccionado mediante fusiones que han hecho que Volkswagen sufra un incremento en el precio de sus componentes, debido principalmente al pacto que tuvo que realizar en el verano de 2016, cuando dos proveedores de componentes del grupo Prevent se negaron a seguir suministrando si no llegaban a un mejor acuerdo.

Como se desprende del análisis de su cadena de valor, Volkswagen no es una de las marcas más importantes de la industria del automóvil por casualidad, si no que destaca porque obtiene ventajas en varios puntos del proceso de creación de valor.

El recurso fundamental alrededor del cual Volkswagen ha construido su principal ventaja competitiva es la tecnología. El del automóvil es un sector en el que la inversión en I+D es crucial, como demuestra que de las 37 empresas que más invierten, 10 sean fabricantes de automóviles, y Volkswagen no solo es la marca de vehículos que más invierte, sino que es la empresa líder a nivel mundial en este ámbito. Esto permite a la empresa ir por delante de sus rivales, realizando acuerdos con empresas punteras en tecnología como Nvidia, Microsoft, Apple o Amazon, y también ser líder de la transición al vehículo eléctrico.

Gran parte de la responsabilidad del éxito en innovación tecnológica logrado por la compañía, reside en el personal de la empresa, es decir, sus recursos humanos. Volkswagen conoce su importancia y pretende ofrecer grandes oportunidades profesionales y personales para conseguir que los mejores trabajadores estén en la empresa y además aporten lo mejor de sus capacidades. Tan estrecha es la relación empresa-empleados y la implicación de los mismos, que la propuesta de ideas para optimizar procesos es masiva todos los años, alcanzando en 2016 una cifra récord por encima del medio millón. Estas propuestas son estudiadas y dirigen una parte de la

inversión realizada por la compañía, lo que convierte la relación del factor humano con la empresa en un recurso que otorga otra gran ventaja competitiva.

Finalmente, otros dos eslabones en los que Volkswagen obtiene grandes ventajas son la logística interna y el servicio posventa, cuyas importancias fueron detalladas en el apartado de proveedores y el de clientes respectivamente, pues es la forma de relacionarse con estos la que permite obtener una eficacia superior en sus almacenes y una importante fidelización posventa.

Una vez conocidos un gran número de aspectos relacionados con la empresa, se pueden concluir algunas fortalezas y debilidades principales.

Fortalezas:

- Fuerte presencia global.
- Buena imagen de marca.
- Buena relación calidad-precio.
- Líder en I+D
- Estrecha relación con los bancos.
- Estrecha relación con sus proveedores.
- Aprovechamiento de sinergias con otras marcas del Grupo.
- Implicación de los empleados.

Debilidades:

- Pérdidas de confianza tras el escándalo medioambiental.
- Sanciones económicas derivadas del escándalo.

5. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Finalmente, tras todo el análisis del entorno, la industria y la cadena de valor de Volkswagen, se puede proceder a estudiar con detalle la estrategia competitiva seguida por la empresa.

Como ya se ha introducido en los apartados anteriores, Volkswagen es una empresa que sigue una estrategia claramente mixta dentro de la industria del automóvil, pues toma elementos de las dos estrategias puras de Porter: la diferenciación y el liderazgo en costes. Su objetivo no es otro que posicionarse como la marca que ofrece la calidad más alta dentro de un rango de precios asequible, utilizando su apuesta por la tecnología como pilar fundamental para lograr el éxito a través de esta estrategia.

Por un lado, la compañía busca ofrecer vehículos a un precio al alcance del gran público, ya que como se ha comentado su vehículo de mayor precio no supera los 65.000€, y para conseguir esto juega un papel fundamental la innovación en todos los procesos realizados por la compañía.

Ya se ha demostrado que la tecnología está muy presente en el sector del automóvil, siendo las empresas que participan en él algunas de las que más invierten en I+D en todo el mundo. En este sentido, Volkswagen marca la diferencia, siendo la mejor en tecnología no solo por lo que dicen los datos en inversión, donde es claramente la primera potencia, sino porque aplica las últimas tecnologías no solo para el desarrollo de su actividad fundamental, que es la fabricación de vehículos, sino en todos los ámbitos. Desde las ya descritas relaciones con los proveedores, en las que el uso de Internet y el desarrollo de diversas plataformas le permiten organizar dichos vínculos buscando dinamismo y fluidez a la vez que una reducción de costes; hasta la programación logística y la automatización de sus almacenes con las últimas innovaciones y técnicas, que pretenden reducir en un 30% el coste logístico actual para 2025²⁴, también son otra muestra de la búsqueda de la eficiencia y el ahorro.

En el proceso productivo propiamente dicho, la empresa también realiza un gran número de innovaciones tecnológicas que buscan reducir el coste en tiempo y dinero de la fabricación. En Volkswagen se busca permanentemente la forma de acortar procesos ya sea mediante aportaciones de los empleados de las fábricas, a los que se incentiva a crear

²⁴ Noticia del periódico de información económica Navarra Capital.

nuevos métodos, o acudiendo al desarrollo y aplicación de nuevas ideas. Entre estas ideas, hay muchas que mejoran y perfeccionan elementos ya implantados, pero otras suponen una revolución que permite mantener a la empresa su posición de líder en innovación. Un ejemplo muy claro es la implantación, todavía en fase de pruebas, de impresoras 3D en el proceso para crear de momento solo ciertos componentes, como protecciones de ruedas o calibres de ventanas entre otros, reduciendo un 91% el coste en dinero y un 95% el coste en tiempo de dichos componentes, que permitirá ampliar el volumen de producción²⁵. El objetivo de todos estos avances en tecnología es tomar ventaja en el aprovechamiento de las economías de escala, algo esencial en el sector debido a los elevados costes fijos que soportan sus empresas. Volkswagen tiene otros ejemplos de esto, como el desarrollo de una plataforma modular eléctrica llamada MEB que permitirá disparar el volumen de la producción de vehículos eléctricos utilizando las mismas partes en varios modelos, tomando la delantera al resto de empresas en el aprovechamiento de las mencionadas economías de escala también en este nuevo producto y alcanzando precios más competitivos.²⁶ Finalmente, Volkswagen también es un gran explotador de las economías de alcance, pues las sinergias obtenidas al utilizar instalaciones conjuntamente con otras marcas del Grupo, reportaron al mismo 650 millones de euros en concepto de beneficio operativo.

Sin embargo, a pesar de que Volkswagen se esfuerza por ofrecer su producto al gran público y ser eficiente para ahorrar en costes, como ya hemos visto, también se observa que la intención de la marca no es situarse dentro del mercado low-cost, sino que fabrica automóviles de una gran calidad, intentando generar una imagen de marca con cierto prestigio para los consumidores (no en vano, ha sido galardonada como la marca con más prestigio en innovación dentro de las que se orientan hacia el volumen de ventas por el Centro de Gestión de Automoción) y, como se vio en el apartado sobre clientes, proporcionando servicios post-venta muy personalizados.

Por otra parte, como ya se ha introducido, la diferenciación de los productos de Volkswagen se consigue en gran parte gracias a su liderazgo en innovación. Esto se apoya obviamente en las características y calidad especiales de dichos productos, pero también en el hecho de que Volkswagen siempre es una empresa pionera, que introduce las

²⁵ Noticia del portal especializado Sicnova.

²⁶ Datos obtenidos del foro Coches Eléctricos.

novedades en el mercado antes que sus competidores, y en los acuerdos y vínculos que tiene, entre otras, con empresas tecnológicas.

Realizar alianzas con empresas expertas en tecnología que le permitan obtener los mejores avances, es una práctica tan típica dentro de la compañía que podemos encontrar numerosos ejemplos durante los últimos años. Volkswagen trabaja en el campo de la movilidad autónoma junto al gigante tecnológico Apple, creando vehículos no tripulados que por el momento se utilizan para transportar a los empleados de Apple dentro de sus instalaciones, pero también junto a Google perfeccionando sistemas de detección del tráfico para este tipo de vehículos. También en este campo, ha llegado a un acuerdo con Amazon para integrar a su asistente inteligente Alexa en los vehículos de la marca, y con Microsoft y Nvidia para seguir dando pasos en la concepción de vehículos inteligentes y conectados siguiendo la tendencia de la industria 4.0 y el Internet of Things.²⁷ Todas estas actuaciones favorecen a la marca, ya que se diferencia de las demás por su pionera entrada en los productos del futuro.

Dentro de la búsqueda de esa diferenciación del producto, es importante destacar el futuro más inmediato de la compañía, puesto que se ha posicionado de manera muy fuerte. En la actualidad, existe una gran concienciación con el medioambiente, y esto ha provocado una carrera en el desarrollo de vehículos eléctricos que dará una gran ventaja a sus ganadores. Pese a las denuncias sufridas con anterioridad por la empresa, por incumplimiento de las normativas medioambientales, Volkswagen mira al futuro y busca posicionarse al frente de este ámbito, llegando a dominar el mercado de coches eléctricos en los próximos años haciéndolo accesible para muchos clientes.

Volkswagen ha plasmado este deseo en un plan muy complejo y perfectamente estructurado, con unas ideas muy claras, y el objetivo de convertirse en 2025 en el líder mundial del automóvil.

Este plan es conocido como “TRANSFORM2025+”²⁸, y tiene como punto principal, que ya se ha mencionado anteriormente, la ofensiva para hacerse con el mercado de la movilidad eléctrica. Se divide en 3 fases totalmente definidas:

- La primera fase comprende el periodo 2016-2020, en el que nos encontramos actualmente, y Volkswagen reestructurará completamente su modelo de negocio,

²⁷ Datos obtenidos del blog de Volkswagen México

²⁸ Información obtenida de la página web del Grupo Volkswagen.

asumiendo nuevas competencias, entre las cuales destaca sobre todo conseguir suministrar los recursos para abordar los temas de la conducción autónoma, la inteligencia artificial y la tecnología de las baterías electrónicas, mientras comienza la transformación ofreciendo versiones híbridas en una gran cantidad de sus modelos.

- En la segunda fase, que se extenderá desde 2020 hasta 2025, Volkswagen espera lanzar varias familias de automóviles que funcionen con energía eléctrica, empezando por la Volkswagen ID, una familia de vehículos totalmente eléctricos que se lanzará próximamente y cuyo modelo más conocido, el ID.3 ya agotó las reservas de toda su producción inicial antes incluso de ser presentado. La financiación para todo este gran proyecto espera conseguirse mediante la eliminación de variantes con bajo volumen de venta de los diversos modelos de la marca. Volkswagen pretende ahorrar con esto 2.500 millones de euros que invertirá en este proyecto.
- La tercera fase funciona paralelamente a las otras dos, es decir, que ya está implementada en la actualidad de la empresa, y consiste en que la empresa profundiza de forma individual en cada continente, desarrollando una oferta específicamente diseñada para cada mercado que le permita diferenciarse aún más. Está intensificando notablemente su presencia y actividad en mercados como el estadounidense, el chino o el ruso.

Podemos observar como a través de su manera de competir, siendo capaz de acercar su producto a la gran mayoría pero a la vez ofreciendo un producto con un gran valor añadido percibido muy claramente por todo el mercado, Volkswagen ha logrado convertirse en una empresa muy especial y absolutamente líder en la industria.

6. SITUACIÓN GLOBAL Y PERSPECTIVAS

Para finalizar el caso, vamos a recapitular todo lo expuesto anteriormente y a realizar ciertas observaciones respecto del futuro de la empresa.

Es evidente que Volkswagen nació en un contexto complicado y, desde su creación, la empresa supo adaptarse a las circunstancias que iban apareciendo. Fue capaz de superar la II Guerra Mundial y luego se estableció con fuerza en el mercado, creciendo exponencialmente durante años y consolidándose en un mercado en el que no era fácil entrar. Esto la ha traído hasta nuestros días convertida en una de las empresas líderes del sector, con una fortaleza tal que ni las condiciones adversas de la actualidad, con una notable inestabilidad política y económica, una revolución tecnológica que obliga a las empresas a innovar continuamente para no quedarse atrás, y grandes incógnitas respecto al medioambiente y los vehículos del futuro, han logrado mermar su éxito. Ni tan siquiera el gran escándalo del “dieselgate”, que en un principio perjudicó gravemente la imagen de marca de Volkswagen ha sido capaz de apartar a la empresa de sus objetivos.

En este sentido, se observa que en un sector como es el de la automoción, con una competencia feroz, la compañía, segunda en ventas en España durante el año 2018, consigue mantener su posición de ventaja respecto al resto afrontando los cambios por delante de las demás marcas. Ha sabido modificar su relación con proveedores y clientes, adaptándola a las necesidades de estos y a las nuevas posibilidades que ofrece la tecnología sin perder nunca de vista la eficiencia, y por otro lado ha definido una posición clara en el mercado. Es necesario insistir en que este es el gran éxito estratégico de la compañía es este, haber conseguido definirse en una posición muy clara, la de ser la fabricante de automóviles dirigidos al mercado generalista, con una gama media, que ofrece el mayor valor añadido en sus productos. Esta apuesta por una estrategia mixta tiene sus riesgos, puesto que si la empresa no fuese capaz de captar su propio segmento de mercado, no podría competir con aquellas marcas que siguen estrategias puras, ya sea por los precios de aquellos que persiguen el liderazgo en costes o por las prestaciones y el prestigio de las marcas que buscan la diferenciación. Sin embargo, por el momento queda de manifiesto que Volkswagen con sus actuaciones ha logrado captar ese segmento e incluso poco a poco ir aumentando su tamaño.

Finalmente, se puede afirmar que las perspectivas respecto al futuro de la empresa son buenas. El plan estratégico “TRANSFORM2025+”, que fue diseñado para crecer y afrontar los cambios en el mercado que la empresa supo prever, parece estar funcionando. La empresa sigue mejorando sus resultados, y prepara su inminente incursión en el mercado de vehículos 100% eléctricos, convencida de que apostar una vez más por la innovación y la tecnología y ser la primera en entrar con verdadera fuerza en este nuevo mercado, puede convertirla por fin en el líder absoluto de la industria del automóvil.

El futuro dirá, con las ventajas y riesgos que conlleva ser pionero, cual es el resultado de esta decisión.

7. BIBLIOGRAFÍA

- 2009, C. (2009). *CNAE*. Obtenido de <https://www.cnae.com.es/actividades.php?grupo=G>
- ANFAC. (2019). *Informe ANFAC 2018*.
- Broker, E. (2018). *The Future of eCommerce*.
- Commission, E. (2014). *Industrial R&D Investment Scoreboard 2014*.
- Ecológica, M. p. (s.f.). *Gobierno de España*. Obtenido de <https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/Paginas/enlaces/220219-proyecto.aspx>
- Eléctricos, F. C. (2019). Obtenido de <https://forococheselectricos.com/2018/12/volkswagen-pretende-sacar-ventaja-a-sus-rivales-con-la-nueva-plataforma-modular-electrica-meb.html>
- España, B. d. (2019). *Boletín económico 1/2019*.
- Estadística, I. N. (2019). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de ine.es
- FACONAUTO. (2019). Obtenido de <https://www.faconauto.com/como-la-fidelidad-del-cliente-da-forma-al-sector-de-la-distribucion-automovil/>
- Ministerio de Industria, C. y. (2019). *Consulta pública previa del proyecto de Real Decreto del plan MOVEA*. Obtenido de https://industria.gob.es/es-es/participacion_publica/Documents/consulta-publica-previa-MOVEA-2019.pdf
- Ministerio de Industria, C. y. (2019). *Plan Estratégico de Apoyo Integral al Sector de Automoción*. Obtenido de <https://www.mincotur.gob.es/es-es/gabineteprensa/notasprensa/2019/documents/plan%20estrategico%20automovil%202019-2015.pdf>
- Redacción. (2018). *Navarra capital*. Obtenido de <https://navarracapital.es/volkswagen-quiere-reducir-un-30-sus-costes-logisticos-para-2025-2/>
- Research, G. y. (2014). *Global Auto Study*. Obtenido de <https://www.ae-renting.es/ppts-2014/Google-Gearshift-2014-Spain-New-Used-Car-buyers.pdf>
- SABI. (2019). Obtenido de <https://sabi.bvdinfo.com/version-201993/home.serv?product=SabiNeo>
- Seat. (2019). *Informe anual Seat 2018*.
- SERNAUTO. (2019). Obtenido de <http://www.sernauto.es/el-sector>
- Sicnova. (2019). Obtenido de <https://sicnova3d.com/blog/casos-de-exito/volkswagen-mas-de-un-90-de-ahorro-en-tiempo-y-costes-con-ultimaker/>
- Volkswagen. (2019). *Volkswagen España*. Obtenido de <https://www.volkswagengroupdistribucion.es/rsc>

- Volkswagen. (2016). *Grupo Volkswagen*. Obtenido de <https://www.volkswagenag.com/en/news/2016/11/transform-2025.html>
- Volkswagen. (2018). *Blog Volkswagen México*. Obtenido de <https://blog.vw.com.mx/vanguardia/colaboradores-tecnologicos-de-vw/>
- Volkswagen. (2019). *Informe anual Volkswagen 2018*.
- Volkswagen. (2019). *Servicio posventa*. Obtenido de https://www.volkswagen.es/es/volkswagen-empresas/posventa.html?intcmp=vw-vwempresas_m207_posventa-to-vw-vwemrpesas_posventa
- Volkswagen. (2019). *Volkswagen*. Obtenido de <https://www.volkswagen.es/es/modelos.html>
- Volkswagen. (2019). *Volkswagen España*. Obtenido de <https://www.volkswagen-comerciales.es/es/volkswagen-espana/sobre-nosotros.html#>
- Volkswagen. (2019). *Volkswagen España*. Obtenido de <https://www.volkswagengroupdistribucion.es/binaries/content/assets/downloads/codigo-de-conducta.pdf>
- Volkswagen. (2019). *Volkswagen Navarra*. Obtenido de <http://vw-navarra.es/>
- Volkswagen. (2019). *VW Group Supply*. Obtenido de https://www.vwgroupsupply.com/one-kbp-pub/es/kbp_public/homepage/homepage.html

8. ANEXOS

Anexo 1



Volkswagen Vehículos Comerciales

Fuente: Página web de Volkswagen, apartado de modelos